L'évaluation, comme acte de management

De quoi parlons-nous ?

Il s'agit de faire le point sur l'un des principaux outils de management, l'entretien annuel d'évaluation : rappeler quels en sont les objectifs et enjeux pour les managers avant de proposer quelques éléments de méthode aux chefs d'entreprise qui s'interrogent sur leurs pratiques (cf. Fiche pratique, « L'entretien annuel d'évaluation : mode d'emploi »).

Pourquoi un entretien individuel d'évaluation ?

L'entretien annuel est un acte de management qui permet, chaque année, d'échanger, de motiver, d'évaluer la performance globale d'un collaborateur et de fixer des objectifs et les moyens pour les atteindre.

Il a beaucoup évolué depuis les années 1960 et recouvre désormais plusieurs fonctions : d'un simple outil de dialogue, censé fluidifier les relations entre hiérarchiques et subordonnés dans l'organisation pyramidale, il est progressivement devenu un outil de pilotage de l'activité, puis de la performance individuelle.

L'intérêt et la difficulté de ce dispositif résident sans doute dans cette sédimentation d'objectifs parfois contradictoires : dans la difficulté, pour le manager et le collaborateur, à manier de concert dialogue et sélection/négociation.

L'entretien annuel d'évaluation : quels enjeux ?

1. L'évaluation, outil de développement du salarié

Pour le collaborateur, de plus en plus responsable et acteur de son employabilité interne et externe, l'appréciation devient un outil indispensable à la prise en main de son avenir professionnel. L'entretien doit être envisagé comme un moment privilégié pour prendre du recul sur son activité quotidienne, confronter l'évaluation qu'il fait de ses compétences avec celle de son manager et exprimer ses attentes d'évolution professionnelle. Ce moment doit lui permettre de :

- **Formaliser la finalité de son travail, c'est-à-dire de donner du sens à son travail et de comprendre sa place dans l'entreprise.**

  Pour cela, il est nécessaire qu'il sache ce que son manager et son entreprise attendent de lui, et qu'il connaisse avec précision ses missions, domaines de responsabilités et objectifs.

- **Faire un point sur son expérience et connaître les compétences à acquérir**

  Chaque salarié doit pouvoir connaître la valeur de sa contribution et valider ses compétences s'il veut, ou s'il doit, un jour, les faire évoluer. Pour cela il doit pouvoir bénéficier d'un feedback sur ses performances, compétences et projets et pourvoir identifier la démarche à accomplir en vue de ce développement.

- **Faire un bilan de sa carrière et d'avoir une visibilité sur l'avenir**

  Pour cela, il doit pouvoir faire part, à son manager, de ses attentes en termes d'évolution professionnelle et de mobilité.

  Il paraît évident que ces trois thèmes devraient pouvoir être traités dans l'entreprise, qu'il y ait ou non un entretien individuel d'évaluation, car ils constituent les fondements même du contrat implicite qui existe entre employeur et salariés. Mais, comme le suggère Maurice Thévenet, « *le mode de management à la française ne met généralement pas de façon naturelle ces thèmes au centre de la relation collaborateur/supérieur hiérarchique et se concentre généralement sur l'accomplissement de la tâche stricto sensus* ». Pourtant, l'entretien d'évaluation doit pouvoir aider le salarié à obtenir des informations nécessaires à tout accomplissement humain : du sens, de la transparence, de la reconnaissance et de la visibilité. Encore faut-il que les managers aient été formés à cet effet…

2. L'évaluation, outil support du management

L'évaluation de ses collaborateurs est un exercice particulièrement délicat pour le manager. L'enjeu est à la fois d'améliorer les résultats de l'équipe mais aussi les capacités personnelles de chacun de ses collaborateurs. Par ailleurs, l'évolution du travail et des organisations a rendu l'exercice de l'évaluation plus complexe. Il est donc essentiel que le manager soit sensibilisé et formé à cet exercice tant pour maintenir sa connaissance des postes, métiers et évolution de la réglementation en la matière que pour mieux prendre en compte la dimension psychologique de l'évaluation : développer ses capacités d'écoute et créer un climat de confiance propice à l'échange.

Pour le manager, l'entretien annuel sert plusieurs objectifs :

- **Préparer ses décisions en matière de management** (évolution, promotion, formation, mutation etc.).
  Pour cela, il va devoir faire un bilan sur les résultats de ses collaborateurs et leur fixer des objectifs (cf. Fiche pratique : « L'entretien annuel d'évaluation : mode d'emploi »)

- **Entrer dans une relation d'échange approfondi** avec un individu que l'on côtoie quotidiennement sans forcément bien le connaître afin de recueillir ses sentiments sur le travail qu'il accomplit (les difficultés/facilités qu'il rencontre), mais aussi identifier les leviers individuels de motivation et de progression.

- **Répondre au besoin d'équité et de reconnaissance du salarié**

  Le plus souvent, le jugement porte sur l'efficacité du travail. Même si cette dernière est difficile à déterminer et mérite d'être définie (cf. § ci-dessous), tout le monde reste intéressé par l'efficacité du travail. Le salarié, en particulier, car il y voit un lien avec sa rétribution. Mais la rétribution non pas exclusivement en matière salariale, mais en terme de reconnaissance.

  Une reconnaissance qui passe par le jugement d'utilité - économique, technique et sociale - de ce qu'on apporte à la collectivité. En cela, la reconnaissance du « beau travail » est un exercice complexe pour le manager car l'appréciation de la qualité de son travail transforme une personne : lui permet d'être reconnue, d'appartenir à une équipe, à un groupe…

- **Faire un point sur les compétences de ses collaborateurs afin d'en déceler les lacunes ou de les faire évoluer.**

  En effet, la ressource humaine est la seule ressource qui puisse se développer dans l'usage et l'une des principales responsabilités du manager est d'apprécier cette ressource et de la développer.

3. L'évaluation, outil de développement des ressources humaines

Dans les entreprises ou l'entretien individuel n'existe pas, il n'est pas rare de constater que les bons managers font le point sur leurs équipes grâce à des rendez-vous individuels : « *ils n'attendent pas la DRH pour échanger avec leurs collaborateurs* ». Pour autant, il peut y avoir un intérêt, pour l'entreprise à homogénéiser les méthodes de management et s'assurer que chaque manager échange bien avec ses salariés sur les points clés de leur mission.

Pour l'entreprise, l'entretien annuel est un outil qui va lui permettre de clarifier les rôles et les responsabilités, optimiser les contributions de chacun et motiver les collaborateurs.

- Il contribue à développer les performances de chaque collaborateur au sein de l'entreprise et permet de **préparer les décisions en matière de formation, de rémunération, d'évolution professionnelle et de mobilité**.

- Pierre angulaire de la politique de ressources humaines de l'entreprise, l'entretien annuel d'évaluation **alimente d'autres processus comme la gestion prévisionnelle des compétences** (GPEC) – négociation obligatoire sur ce thème pour les entreprises de plus de 300 salariés – (cf. C.trav.art L.6321-1) et des carrières (détection des hauts potentiels).
- Il est aussi un moyen, pour l'employeur, de **répondre à l'obligation d'adaptation des salariés à leur poste de travail et à l'évolution de leur emploi** (cf. C.trav. art. 2242-15).

Pour toutes ces raisons, l'évaluation annuelle est une pratique répandue dans les entreprises françaises et il convient, pour chacune d'entre elles, d'en définir les conditions et les conséquences.

Focus

Les pratiques d'évaluation en France[1]

77 % des entreprises françaises avaient mis en place un entretien d'évaluation en 2004. Par ailleurs, le suivi annuel des pratiques RH réalisé sur un panel d'entreprises européennes révèle que 76 % des DRH interrogés en 2008 considèrent l'entretien annuel comme leur outil privilégié pour bâtir leur politique RH, loin devant d'autres outils comme le « référentiel d'emploi et de compétences » (38 %) ou le bilan de compétences (10 %).

Pourquoi doit-on communiquer sur ses pratiques d'évaluation ?

L'évaluation n'est jamais un acte neutre. Elle renvoie à un jugement porté sur la qualité du travail et ce jugement, pour être compris et accepté par le salarié, doit nécessairement porter sur des critères objectifs et connus de tous. Comme il essentiel de connaître les règles d'un jeu pour pouvoir y jouer, avant toute mise en place d'un processus d'évaluation, le dirigeant se doit d'en définir les raisons, de préciser en collaboration avec le DRH s'il existe, l'objet de l'évaluation, ses modalités ainsi que les conséquences que ce processus aura sur les collaborateurs.

Focus

Mettre en place un dispositif d'évaluation : les étapes et les acteurs clés

1. Le **chef d'entreprise** fixe les objectifs de l'évaluation
2. La **personne en charge des ressources humaines** conçoit le dispositif d'évaluation en concertation avec les **partenaires sociaux**, s'il y en a, les managers et les collaborateurs, si elle souhaite co-construire l'outil avec les futurs utilisateurs
3. La personne en charge des ressources humaines conçoit le support formel d'évaluation et s'assure de sa bonne compréhension auprès des managers et des salariés
4. Le **collaborateur** prépare son entretien et fait le point sur son activité, son évolution et ses projets professionnels
5. Les **managers** conduisent les entretiens d'évaluation et formulent une synthèse signée par les deux parties (manager et collaborateur) qui sera remise au responsable des ressources humaines
6. Le responsable des ressources humaines analyse les rapports d'entretien et propose des actions de formation, promotion, rémunération associées.

1 « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », Note d'analyse du Centre d'Analyse Stratégique n° 299, septembre 2011.

Quelles conséquences de l'évaluation ?

L'évaluation constitue un outil majeur du management. C'est pourquoi le manager doit avoir les moyens non seulement d'évaluer ses collaborateurs, mais également de les amener à évoluer et de les rétribuer. Il revient au chef d'entreprise – au DRH s'il existe – de définir quels seront les impacts de l'entretien annuel sur les rétributions du salarié et sur les moyens dont disposent les managers pour récompenser son engagement.

L'entretien peut, en effet, avoir un impact direct sur les décisions de formation, de mobilité, et de rémunération.

Il convient donc de préciser avant la mise en place de tout processus d'évaluation :

- Quel sera l'impact de l'entretien sur l'une ou plusieurs de ces pratiques ?
- Quels seront les critères de déclenchement de la rétribution ?
- Quelle sera la marge de manœuvre du manager dans la prise de décision ?

Cette définition méticuleuse des enjeux et conséquences de l'évaluation permettra aussi au salarié informé de pourvoir contester son évaluation, sur des bases objectives, s'il le juge nécessaire.

Que souhaite-t-on évaluer et comment mesurer ce que l'on souhaite évaluer ?

Lors de la mise en place d'un processus d'évaluation, deux questions se posent inévitablement :

- Que veut-on évaluer ?
- Comment mesurer ce que l'on souhaite évaluer ?

Les processus d'évaluation portent traditionnellement sur deux principaux objets :

- **la performance et/ou**
- **les compétences.**

L'évaluation de la performance consiste à mesurer l'écart entre les résultats attendus et les résultats effectivement atteints.

Cette méthode d'évaluation est cohérente avec l'existence d'un management par objectifs. Les objectifs individuels définis entre les deux parties dépendent, en toute logique, de la stratégie globale de l'entreprise qui doit être définie en amont et déclinée ensuite au niveau individuel.

Cela suppose que soit mis en place :

- **Au niveau de l'entreprise** : un calendrier annuel précis avec l'annonce des résultats de l'exercice précédent, la définition de la stratégie pour l'année à venir et la période d'évaluation des objectifs individuels réalisés/de fixation des nouveaux objectifs.
- **Au niveau managérial** : une sensibilisation des managers à la définition des objectifs individuels et à leur évaluation.

L'évaluation des compétences consiste à identifier les savoirs, savoir-faire, savoir-être qu'une personne mobilise dans l'exercice de sa mission.

Une précision préalable s'impose : il n'existe pas de savoir, savoir-faire, savoir-être universels, ils sont propres à chaque entreprise qui doit avoir identifié les compétences essentielles à son activité, ses métiers et à l'emploi occupé par le collaborateur.

La **mise en place d'un référentiel de compétences, propre à chaque entreprise,** aura pour objet de répertorier pour chacune des fonctions clé, l'ensemble des compétences attendues (technique ou comportementale) et le degré de maîtrise de l'individu.

Une définition précise des différents échelons de la mesure permettra d'éviter les distorsions d'interprétation qui pourraient exister entre un manager indulgent et un manager exigeant. Bien sûr, ce référentiel n'a pas vocation à rester figé dans le marbre.

- Par ailleurs, selon la familiarité des managers avec les outils d'évaluation, il pourra être pertinent de supprimer le **point neutre** (« conforme aux exigences du poste ») pour éviter les évaluations de confort ;
- Enfin, le feedback permis par les entretiens d'évaluation permet de faire évoluer ce référentiel au gré des besoins des différents acteurs.

Focus

L'évaluation de la performance, quelques précautions à prendre pour le manager

Les objectifs individuels doivent être « SMART » (cf. Fiche pratique, « L'entretien annuel d'évaluation : mode d'emploi ») : clairs, leur priorité doit être déterminée ; pertinents et donc inscrits dans la stratégie globale de l'entreprise et suffisamment précis pour pouvoir être mesurés sur un temps fixé.

Par ailleurs, la performance d'un individu dépend de multiples facteurs : son implication, ses compétences mais aussi l'environnement dans lequel il évolue. S'il peut être tentant pour un manager de vouloir prendre en compte ces éléments pour ne pas nuire à l'évaluation du collaborateur, ce comportement est peu favorable à l'équité au sein de l'entreprise car il ne repose pas sur la seule évaluation des résultats qui suppose de laisser de côté les éléments de contexte. Mieux vaut faire évoluer les objectifs individuels en cours d'exercice et garder les mêmes règles d'évaluation pour tous.

Exemple de grille d'évaluation du savoir-être

	Au-delà des exigences du poste	Parfaitement maitrisé	Conforme aux exigences du poste	A développer	A acquérir
Esprit d'équipe Partage d'information Transversalité, etc.					
Adaptation Capacité à décrypter son environnement Réactivité					
Engagement Mobilisation Conviction Persévérance…etc.					

Certaines entreprises pratiquent l'entretien à mi- année. Plus léger que l'entretien annuel, il doit être un moment privilégié entre le manager et le collaborateur qui a pour principal objectif de faire le point sur le travail effectué les premiers mois de l'année. Il s'agit là de faire un bilan à date des premières réalisations, de conforter les objectifs fixés, de les recadrer ou de les aménager si nécessaire sans attendre que l'année soit écoulée pour évoquer d'éventuelles difficultés.